

לשכת המסחר תל אביב והמרכז



עבודת גמר:

כלים לניהול מזמ

במסגרת קורס: ניהול רכש, קניינות ולוגיסטיקה

מרצה: מר משה אמוך

תאריך: אוקטובר 2013

מגישות:

הדי שיפר

עידית קליגר

הכנת כלים לניהול מו"מ עם ספקים :

מטרת העבודה:

התוויית תהליך שלבי להשגת ערך מוסף בתהליך הרכש. כחלק מהתהליך, יוצג הכלי באמצעותו ייקבעו היעדים ובהתאם תיבחר האסטרטגיה לניהול משא ומתן ממוקד ויעיל.

כל זאת, מתוך ידיעה שניהול משא ומתן דורש הכנה ותהליך מקדים להשגת יעדים מוגדרים מראש וכי תוצאות משא ומתן יכתיבו במידה רבה את המשך היחסים מול הספק/ גוף מולו אנו עומדים. חשיבותו של תהליך המשא ומתן לא נמדדת אך ורק בתוצאותיו אלא גם באופן ניהולו. ניהול משא ומתן באופן מובנה וטקטי ימצב את תדמיתנו בעיני הצד שכנגד באופן שיסייע לנו בעמדת הפתיחה גם בפעמים הבאות.

השלבים ההכרחיים בתהליך הרכש לקראת משא ומתן יפורטו להלן תוך הדגשת פרטים עיקריים ויומחשו באמצעות דוגמאות.

להלן השלבים ההכרחיים בתהליך רכש לקראת ניהול מ"מ:

שלב 1 - דרישות לרכישה, פירוט הצורך ותאור מצב קיים:

- א. הצגת דרישה לרכישה תוך ציון מרכיבים מהותיים שחייבים לקבל התייחסות/מענה: מפרט, הגדרת איכות, זמן הספקה, תקנים מחייבים וכיוב'.
- ב. תאור מצב קיים וצורך: רכישה נכונה היא רכישה שעונה על הצורך שלשמו נוצרה. ידעת הצורך יכולה להועיל מאוד לאיש הרכש לקבלת ההחלטות הנכונות שיובילו לביצוע עסקה משתלמת העונה על הצורך.

טופס דרישה לרכישה לדוגמא:

דרישה לרכישה		האוניברסיטה העברית בירושלים הוראת ההנהלה 07-001	
תאריך 5-10-2013	מספר דרישה	<input checked="" type="radio"/> דרישה לרכישה בארץ <input type="radio"/> דרישה לרכישה בחו"ל	
אל: מחלקת הספקה - נא לספק את הטובין שלהלן (יש לסמן את המתאים) <input checked="" type="radio"/> בהתאם להצעת ספק מצורפת <input type="radio"/> בהתאם למחירון ספק <input type="radio"/> ממקור שיקבע ע"י מח' הספקה <input type="radio"/> בהתאם לדוגמא מצורפת			
מספר סידורי	כמות נדרשת	תיאור הטובין	מחיר או אומדן
1.			סה"כ
2.			ליחידה
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
משקל משוער בק"ג	הוצאות משלוח	מיסים באחוזים	סה"כ לחיוב
	0	0	סה"כ
מס' הזמנה		דמי שרות	שם מטבע
<input checked="" type="radio"/> הזמנה רגילה <input type="radio"/> הזמנה דחופה		דרוש ספר שרות <input checked="" type="radio"/> כן <input type="radio"/> לא	ס"פ
תקציבים		הוראות מיוחדות (קירור, בעלי חיים, חומר מקרין, רדיואקטיבי וכו')	
ספק מומלץ וכתובתו			
סוכן בארץ			
שם דורש			
בנין			
לשימוש פנימי של מחלקת הספקה			
תאריך קבלת הדרישה			
רוכש מטפל			

46 א X

שלב 2 – איתור תקציב וקביעת לוח זמנים

דרישה לרכישה צריכה לכלול מקור תקציבי למימון הרכישה. מעבר לזה, במקרים רבים, לוח הזמנים להספקה יכול להוות גורם מכריע בעסקת הרכש ולכן נדרש לפרט בדיוק מהם לוחות הזמנים בהם נידרש לעמוד.

דרישה לרכישה מהווה מסמך פנים-ארגוני. עם זאת, בעת הוצאת דרישה לרכישה, עלות הרכישה כפי שמצינית בדרישה הופכת ל"תקציב שאינו זמין" כלומר סכום אשר משוריין לביצוע הרכישה.

דוגמא לפירוט באשר לתקציב ולוח הזמנים הנדרש לביצוע:

פירוט	נושא
100 א' ש"ח	תקציב בש"ח (כולל מע"מ)
91000542	חשבון ספר ראשי (GL)
תהליך רכישה, הטמעה עד הפעלה מלאה - ארבעה חודשים קלנדריים	לוח זמנים מבוקש
על פי לוח התשלומים ואבני הדרך, מרבית התקציב יידרש לתשלום בשנה הבאה	הערות ודגשים

שלב 3 - קביעת תנאי סף לספקים/ חברות

תנאי סף במכרז או בבקשה לקבלת הצעות מיועדים להוות כלי מיוני בלבד בידי עורך הבקשה לקבלת הצעות על מנת לברור מבין המתמודדים פלח של מתמודדים פוטנציאליים שיש בידיהם לענות על צרכיו של עורך הבקשה וזאת על בסיס נתונים ענייניים לביצוע ההתקשרות כגון: ניסיון, היקף פעילות, כושר פיננסי וכיוב'.

תנאי הסף גלויים למשתתפים ומשנקבעו ופורסמו, חזרה בהם, מחייבת פרסומם מחדש באותו אופן בו בוצע הפרסום המקורי.

לקביעת תנאי סף עשויות להיות מספר מטרות ובהן: הגינות כלפי המציעים על מנת שלא ישקיעו מכספם וממרחם בהגשת הצעה אשר לא רלוונטית לגביהם, הגבלת שיקול דעת ועדת המכרזים/קניות כדי למנוע פגיעה בטוהר המידות. מנגד, קביעת תנאי סף רבים עלולה להגביל את שיקול הדעת, למנוע קבלת הצעות טובות למזמין ולפגוע ביעילות המכרז, וכן לפגוע בעיקרון השוויון וההגינות. לפיכך נקבע כי תנאי סף צריכים לעמוד במבחן הסבירות וקביעתם תהיה אך ורק על מנת להבטיח את מטרות המכרז.

דוגמאות לתנאי סף המתחייבות על פי דין (בחוק המכרזים):

- א. רישום בכל מרשם המתנהל על פי דין וקיומם של רישיונות על פי דין.
- ב. עמידה בדרישותיו של תקן ישראלי
- ג. אישורים לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים

דרישות ענייניות נוספות (בחוק המכרזים) :

- ד. ערבות בנקאית
- ה. ניסיון קודם
- ו. היעדר רישום פלילי
- ז. החזקת הציוד הנדרש לביצוע ההתקשרות
- ח. הון עצמי מינימאלי
- ט. רשימת ממליצים
- י. ניסיון קודם
- יא. מחזור כספי

דוגמא נוספת לתנאי סף ענייני – ספציפי לעסקת רכש מסוג מסוים: רכישת מערכת ממוחשבת לאגף משאבי אנוש- תנאי סף להגשת הצעה הינו: יכולת התממשקות למערכת קיימת שנמצאת בשימוש אגף משאבי אנוש. כל ספק/ חברה שאין באפשרותם ליצור ממשק למערכת הקיימת – לא יוכלו להגיש הצעתם.

שלב 4 – RFP

: Request for Proposal

פנייה לספקים פוטנציאליים לקבל הצעות למוצרים או שירותים הדרושים לארגון. הבקשה אינה מחייבת את הפונה וההזמנה תתבצע לאחר ניתוח והשוואה של ההצעות. כאשר מדובר במוצר קיים ("מוצר מדף") הבקשה תכלול את הפרטים המזהים את המוצר והכמות הנדרשת. כאשר הבקשה מתייחסת לפיתוח של מוצר חדש היא תכלול גם מפרט דרישות מלא (Specification) וכן מסמך הגדרת עבודה (scope of work) .

ניתוח הצעות:

שלב 5 – קביעת משקולות ותבחינים לניתוח הצעות המחיר

בניתוח הצעות ספקים, חשוב מאוד לייצר בסיס אחיד להשוואה כדי להבין את היחסיות בין הספקים - "השוואת תפוחים מול תפוחים". בסיס אחיד להשוואה מקנה תמונת מצב הניתנת לתפיסה מיידית.

להשגת בסיס אחיד להשוואה נדרש לקבוע תבחינים (=קריטריונים לבדיקה) ומשקלות מדידים המשמשים לניתוח הצעת הספק - חשוב כי קביעת התבחינים והמשקולות ייעשה על ידי אנשי המקצוע המומחים בתחום ויביאו לידי ביטוי את הנושאים המהותיים שיש להם משמעות גדולה יותר באשר לבחירת הספק/ מוצר.

בדוגמא שנבחרה להצגה: רכישת מערכת ממוחשבת לאגף משאבי אנוש הוצג תנאי סף להגשת הצעה. מעבר לכך, בתהליך קביעת המשקולות והתבחינים, נקבע משקל גבוהה יותר לחברה/ ספק שמשך הטמעת המערכת שמציע יהיה קצר יותר – משקל הפרמטר במקרה זה 20% .

משך הטמעת המערכת תלוי, בין השאר, בסוגי המערכות המדוברות, בכמות המתכנתים שיעמידו לרשות הפרויקט, ביצוע שדרוגים להקלת התהליך וכיו"ב. הפרמטר של משך הטמעת הפרויקט צריך להיבחן על ידי הגורמים המקצועיים בתוך הארגון בהתאם להצעות המפורטות שקיבלו.

דוגמא לקריטריונים ומשקלות:

9	60	2.4 ממשק אדם-מחשב
6	40	2.15 דד"חות
15	100	סה"כ לרכיב 2 - יישום
4.5	10	3.1 חמרה מרכזית
2.25	5	3.2 אחסנת נתונים
6.75	15	3.3 ציוד קצה
2.25	5	3.9 תשתית סביבתית
5.85	13	3.10 מערכת הפעלה
2.25	5	3.11 ארגון קבצים
4.5	10	3.13 כלי פיתוח ותחזוקה
2.25	5	3.15 כלי תפעול וייצור
4.5	10	3.20 כלים למשתמש קצה
9.9	22	3.30 תקשורת
45	100	סה"כ לרכיב 3 - טכנולוגיה
6	15	4.1.4 פרטי הספק
4.8	12	4.2 תכנית עבודה לפיתוח
4	10	4.4 תפעול
2	5	4.5 תיעוד
8	20	4.6 שירות ותחזוקה
3.2	8	4.7 השתלבות: הטמעה
2	5	4.8.1 תכנית בדיקה
10	25	4.9 תצורות
40	100	סה"כ לרכיב 4 - מימוש
100	100	סה"כ כללי

שלב 6 – ציינון, שקלול ההצעות ודירוג לפי ציון סופי ותחומים

בעת בדיקת ההצעות על ידי הגורמים המקצועיים, נדרש לציין את פרטי ההצעה הנבדקת על פי הקריטריונים והמשקלות שנקבעו.

חשוב מאוד שיותר מאדם אחד יבצע את הצייון על מנת שהתוצאה תהווה ממוצע הציונים של שני אנשים או יותר על מנת להגביר את האמינות והתקפות של הבדיקה ולמזער את ההשפעה של דעה סובייקטיביות בקריטריונים שאינם מוחלטים כמובא בדוגמא שלהלן:

דוגמא לביצוע ציינון – קריטריון מוחלט:

<u>ציון</u>	<u>הקריטריון – שרות טכני (משקל=15%)</u>
3	▪ זמן תגובה עד שבוע
4	▪ זמן תגובה עד יום
5	▪ זמן תגובה עד 4 שעות
6	▪ שרות מידי במקום/ האתר

דוגמא לביצוע ציינון – קריטריון שאינו מוחלט:

בקריטריון זה יש משקל גם לחוות דעת אישית סובייקטיבית בהתייחס להיכרות עם הצוות, התרשמות מקורות חיים, המלצות וכיוב'

<u>ציון</u>	<u>הקריטריון – הערכת צוות מקצועי (משקל=10%)</u>
3	▪ צוות חסר ניסיון
4	▪ צוות בעל ניסיון מועט
5	▪ צוות בעל ניסיון רב
6	▪ צוות מומחים

עם סיום בדיקת ההצעות לאור המפרטים המחייבים, יגישו הצוותים המקצועיים טבלת סיכום ציונים. עם קבלת הטבלה, תתבהר תמונה ביחס להצעות שהתקבלו ועל פיה ניתן יהיה לקבל החלטה על החברות שקיבלו ציון גבוה ועל כן ימשיכו לשלב הבא – שלב מו"מ.

דוגמא לטבלת ציינון:

דירוג: 1-5, כאשר 5 מציין רמת מענה גבוהה, אילו 1 מציין רמת מענה נמוך

ספק 2 ג	ספק 2 ב	ספק 2 א	ספק ג	ספק ב	ספק א	משקל	קריטריון	
25	20	10	5	4	2	5	שימוש ב Development Methodologies מוכרים	1
10	15	10	2	3	2	5	יכולת שינוי הרשאות לקוח ללא חיובו לבצע Logout	2
40	40	50	4	4	5	10	הצפנת מידע רגיש במסדי הנתונים	3
15	5	25	3	1	5	5	תוכנות Zux	4
15	9	3	5	3	1	3	שימוש בכלים אוטומטים לביצוע "פיתוח מאובטח"	5
2	4	10	1	2	5	2	תמיכה ב תוכנות קשורות	6
12	12	12	4	4	4	3	ביצוע Data Validation	7
30	6	30	5	1	5	6	עבודה עם Secure Cookie	8
3	12	6	1	4	2	3	נעילת חשבון לקוח בעקבות פעילות חשודה	9
9	9	6	3	3	2	3	תנאי סף - עמידה בדרישות נהלים פנימיים	9
5	4	1	5	4	1	1	עמידה בדרישות תקן	10
5	1	1	5	1	1	1	קיום משרת שאינו כפוף לגוף הפיתוח	11
1	1	1	1	1	1	1	זמינות	12
3	12	15	1	4	5	3	תנאי סף - יכולת קבלת העתק קבצי Audit	13
15	9	15	5	3	5	3	תנאי סף - שמירת Audit ל 7 שנים	13
10	10	30	1	1	3	10	תנאי סף - מוכנות הספק לעמידה בביקורות פתע	14
10	10	4	5	5	2	2	איכות מסמך "מדיניות אבטחת המידע" של ספק השירות	15
15	15	3	5	5	1	3	יכולת מוכחת בפועל להטמעת פתרון המקביל לדרישות	16
80	80	20	4	4	1	20	רמת מוכנות לעמידה בדרישות אמ"מ ע"פ תוצאות סקר שהומצא ע"י הספק	17
15	15	15	5	5	5	3	איכות האבטחה הפיסית של ה Data Centers	18
6	9	15	2	3	5	3	פיזור גיאוגרפי של ה Data Centers בעולם	18
15	12	6	5	4	2	3	רמת המענה באופן כללי	19
2	2	6	1	1	3	2	גמישות	20

סה"כ 100 ציון ספק: 294 312 343
 5.88 6.24 6.86

דוגמא לטבלת ציונים מסכמת:

ציון משוקלל					ציון מסכם	מערכת
מנהלי	טכנולוגי	פונקציונאלי				
		אינטגרציה פיננסי	סימולציה	ממשק		
18.1	9.76	6.2	10.6	35.6	80.26	חברה א
16.38	5.4	6.2	13.1	28.25	69.33	חברה ב
17.66	7.84	5.5	10.04	20.16	61.2	חברה ג

שלב 7 - משא ומתן:

על סמך טבלת ציונים מסכמת ניתן להחליט על החברות אשר ימשיכו לשלב הבא – שלב המו"מ. על פי הדוגמא שהובאה בדף הקודם, ניתן לקבוע כי שתי החברות אשר עימן ינוהל מו"מ הן החברות אשר קיבלו את הציונים הגבוהים בסיכום: חברות א+ב.

ההחלטה על החברות שימשיכו לשלב הבא, משמעה שהחברות עומדות בתנאי הסף ועונות על המפרט המחייב באופן מרבי מבין החברות שהגישו הצעתן. בתהליך הצינון, החברות נבחנו בהיבטים טכניים – מקצועיים ועתה, משהוחלט על החברות אשר ימשיכו לשלב הבא, נידרש להכין טבלת השוואת הצעות בהיבט הפיננסי-מסחרי.

להלן דוגמא של השוואת עלויות ונתונים מסחריים שונים שנדרש לקחת בחשבון לקראת שלב המו"מ:

חברה ב	חברה א	
69.33	80.26	סיכום ציינון
₪ 190,000.00	₪ 150,000.00*	עלות מערכת
		(ללא עלות ייעוץ חיצוני)
₪ 10,000.00	₪ 20,000.00	עלות סימולציות
₪ 10,000.00	כלול בעלויות יישום הסימולציה	עלות אינטגרציה למודול הפיננסי
210,000	170,000	סה"כ עלות הפרויקט
16%-	19%-	עלות תחזוקה שנתית
FIXPRICE	Time-and-materials pricing	מודל עלות
שנתיים אחריות מיום העלייה לאוויר	שנת אחריות מיום העלייה לאוויר	אחריות
אבני דרך עם התקדמות הפרויקט	30% עם תחילת הפרויקט והיתר בתשלומים חודשיים שווים ללא אבני דרך	תנאי תשלום
מחיר מוערך נא לשים לב לשיטת תמחור! לא כולל עלויות רישוי ייעוץ ותחזוקה ללא עלות חומרה		

בהתייחס להשוואת הצעות המחיר ודירוג ההצעות בהתאם לצינון: קביעת אסטרטגיה ויעדים למשא ומתן עם הספק.

למעשה, טבלת השוואת הצעות המחיר ודירוג ההצעות על פי הצינון – מהווים כלי מרכזי לתהליך משא ומתן עם ספקים. מתוך ההשוואה והדירוג ניתן להגדיר את היעדים והאסטרטגיה לניהול מו"מ תוך זיהוי הנושאים "שדורשים מיקוח".

נדגים את העקרונות של השיטה באמצעות הדוגמא שלעיל:

מדוגמא זו עולים בבירור כמה נושאים שדורשים תשומת לב וכן נושאים שיוגדרו למיקוח בעת ניהול המו"מ: הצינון של חברה א' גבוה יותר ולכן כדאי לבדוק באילו תחומים קיבלה ציונים טובים יותר

מהחברה המתחרה. ייתכן מאוד כי הפערים בתהליך הצינון מקורם בנושאים הדורשים מיקוח בעת המו"מ כגון: מהירות תגובה במשך תקופת השירות, גודל הצוות שיוקדש לפרויקט או איכותו, וכיוב'.

לכאורה עלות הפרויקט בהתייחס לחברה א' נראית זולה יותר. למרות זאת, מתברר כי על אף שההצעה של חברה א' נראית זולה יותר, הרי שלמעשה, שיטת התמחור היא זו שתקבע את המחיר הסופי של הפרויקט ובהחלט ייתכן שהעלות תחרוג מעבר למצוין אם הפרויקט יתארך מעבר למצופה או יידרשו חומרים/פרטים אשר לא נלקחו בחשבון.

אם כן, נושא המחיר אשר חורג מתקציב הפרויקט (120,000 ₪) ושיטת התמחור הוא ללא ספק נושא חשוב למיקוח בעת המו"מ ובנוסף, נושא האחריות, עלויות התחזוקה ותנאי התשלום שללא ספק חשובים לא פחות.

לאחר שמיפנו את כל הנושאים הדורשים מיקוח בהתייחס לכל אחת מן החברות שבהשוואה הסופית, ניתן לתכנן אסטרטגיה לניהול משא ומתן עם כל אחת מהן.

התהליך שהצגנו בעבודה זו מהווה מכשיר אשר באמצעותו ניתן לזהות את החברות שעונות על תנאי הסף והמפרט באופן מרבי ואיתן להמשיך את התהליך של המו"מ. בנוסף, תהליך הצינון והשוואת ההצעות חשף בפנינו את הנושאים העיקריים אשר יהוו מוקד למיקוח בעת המו"מ ובהתייחס אליהן נבחר אסטרטגיה מתאימה לפעולה. **זיהוי היעדים למו"מ והפערים בין ההצעות הסופיות הם הכלי העיקרי שלפיו נבנה וננהל את תהליך המו"מ. כלים אלו ישמשו אותנו לבחירת אסטרטגיה מתאימה להשגת היעדים.**

במקביל לבחירת אסטרטגיה לניהול מו"מ, נצטרך להגדיר לעצמנו מראש מהם הויתורים שנהיה מוכנים לעשות במהלך המו"מ ובד בבד הגדרת וה"קווים האדומים"/ גבולות שיהוו חסם ולא יאפשרו מידה נוספת של גמישות.

סיכום:

משא ומתן יעיל וממוקד תלוי בתהליך ההכנה שקדם לו! על מנת להצליח במשא ומתן, יש צורך לדעת, להכיר, ללמוד ולהכין...

זיהוי הצרכים, הגדרת היעדים, הכרת החומר, איסוף מידע על החברות, הגדרת הוויתורים והקווים האדומים – כל אלה יסייעו בידינו לנהל את המו"מ ולא להיות "מנוהלים", להיות ממוקדים וחדורי מטרה ובעלי אסטרטגיה להשגתם.

בעבודה זו, פירטנו תהליך שלבי מקדים אשר מסייע לנו למקד את הבחינה בשתיים עד שלוש חברות שלגביהן יוגדרו היעדים למו"מ ובהתאם תתוכנן דרך ניהול המו"מ להשגתם.